

7

Referências bibliográficas

ABRAFIX. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira.**

Disponível em:<<http://www.abrafix.org.br/>>. Acesso em: junho 2009.

ACEL. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira.**

Disponível em:<<http://www.acel.org.br/>>. Acesso em: junho 2009.

ANATEL. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira.** Disponível em:<<http://www.anatel.gov.br/>>.

Acesso em: maio 2009.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developed Countries:** Strategic Analysis and Operating Techniques. Nova York: The Free Press, 1990.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Ohio: Addison – Wesley Publishing Company, 1996.

BRANDENBRUGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition,** New York: Doubleday, 1997.

BURT, R. S. **The Contingent Value of Social Capital.** Administrative Science Quarterly, June 1997, v. 42, n.2, p.339.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Lista Qualis de Periódicos.**

Disponível em:<<http://www.capes.gov.br/>>. Acesso em: março 2009.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why Should Firms Cooperate? The Strategic and Economics Basis for Cooperative Ventures. In: **Cooperative Strategies in International Business.** Lexington (MA): Lexington Books, p. 3 -28, 1988.

CVM. **Contém informações financeiras sobre as três operadoras de telecomunicações estudadas.**

Disponível em:<<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: abril 2009.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Rational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p.660, 1998.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How to Make Strategic Alliances Work. **Sloan Management Review**, v.42, n.4, p.37, 2001.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**, Boston (MA): Harvard Business School Press, 1998.

EMBRATEL. **Contém textos e apresentações sobre a empresa.**

Disponível em:<<http://www.embratel.com.br/>>. Acesso em: março 2009.

EISENHARRDT, K. M. Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 737 – 770.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. **Networks of Competitive Advantage. Research in the Sociology of Organizations**, 1999, Jai Press, v.16, p. 237 – 261.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas. 3ª ed. São Paulo: **Atlas**, 1991.

GOMES - CASSERES, B. The Alliance Revolution: The Shape of Business Rivalry. Cambridge, Mass.:**Harvard University Press**, 1996.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, 19, p. 293 – 317, 1998.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do Interorganizational Networks Came From? **The American Journal of Sociology**, Chicago, Março 1999, v. 104, n. 5, p. 1439 – 1493.

GULATI, R; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. 2000, v. 21, p. 203 – 215.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**, 5. ed. Hong Kong: Graphicraft Ltd, 2006. 548p.

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems. **European Management Journal**, 2001, v. 19, n. 5, p. 463 – 471.

KNOKE, D. **Changing Organizations** – Business Networks in the New Political Economy. 2001, Westview.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. **Strategic Management Journal**, 1995, v. 16, n. 1, p. 75 – 86.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. E. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. West, St. Paul, MN, 1978.

Macedo – Soares, T. D. V. A. “An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil”. In **Proceedings of INFORMS – KFORMS Conference**, 2000, p. 460 – 467.

_____.; **Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments**. Proceedings GBATA, 2002.

_____.; CHAMONE, S. G. Total Quality Strategies in Industry: The Experience of Two Multinationals in Brazil. **Quality Management Journal**, 1994, v. 1, n. 3, p. 57 – 59.

_____.; LUCAS, D. C. Key Quality Management Practices of Leading Firms in Brazil: Findings of a Pilot Study. **The TQM Magazine**, 1996, v. 8, n. 4, p. 55 – 70.

_____.; TAUHATA, T. L. **Ferramental para Análise Estratégica pela Ótica Relacional: Um Estudo de Caso na Companhia Vale do Rio Doce**, 2002.

MARQUEZ, R. C. **Alianças Estratégicas**. 1. ed. Campinas, SP: Editora Línea , 2003. 79p.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **The Future.org. Long Range Planning**, 33, p. 300 – 321.

MENDONÇA, A. P. G. **Implicações Estratégicas das Alianças e Redes na Obtenção de Vantagem Competitiva no Setor de Telecomunicações do País – Um Estudo de Caso nas Empresas Embratel, Oi e Vivo**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2008.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes – Estrutura em Cinco Configurações**. Editora Atlas, 2ª. ed., São Paulo, 2003.

_____; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, 1991, v.12, p.105 – 124.

Oi. **Contém textos e apresentações sobre a empresa**.

Disponível em:<<http://www.oi.com.br/>>. Acesso em: março 2009.

OH, J-G. Global Strategic Alliances in the Telecommunications Industry. **Telecommunications Policy**, v. 20, n. 9, p. 713 – 720, 1996.

PARISE, S. **The Effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance**. Boston: 2000. Tese de Doutorado - School of Management, Boston University, Boston (MA), 2000.

PIRES, J. C. L. A Reestruturação do Setor de Telecomunicações no Brasil. **Revista do BNDES**, junho 1999.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. **Normas para Apresentação de Teses e Dissertações**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**, New York: The Free Press, 1980. _____. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, p. 137 – 145, Mar – Apr 1979.

SILVA, E. P. C. **Alianças Estratégicas na Indústria de Telecomunicações: Um Estudo de Caso da Embratel no Mercado de Longa Distância Nacional**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2007.

SAMBHARYA, R. B.; HAND, B. M. International Diversification Strategy: Combining Two Perspectives. **Proceedings of the Eastern Academy of Management**. 1990, pp. 68-71.

TAUHATA, Tatiana. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento**: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale do Rio Doce. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2002.

TELEBRASIL. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira**. Disponível em:<<http://www.telebrasil.org.br/>>. Acesso em: maio 2009.

TELECO. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira**. Disponível em:<<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em: fev 2009.

TELETIME. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira e tendências do mercado**. Disponível em:<<http://www.teletime.com.br/>>. Acesso em: fev 2009.

TROCCOLI; I. R.; MACEDO – SOARES, T. D. L. v. A. Gestão de Empresas em Grupos Estratégicos: Os Blocos de Relacionamentos Estratégicos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 38, n. 3, p. 181 – 191, jul./ ago./ set 2003.

_____.;_____. Grupos Estratégicos: Conceito Revisitado sob a Ótica das Redes de Relacionamento. In: __**Estudos em Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro, Mauad, 2001. p. 11-30.

_____.;_____. Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma Pesquisa Preliminar. **Revista Organização e Sociedade**, v. 8, n. 20, p. 13 – 27.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 9ª ed.. São Paulo: **Atlas**, 2007.

VIVO. **Contém textos e apresentações sobre a empresa**. Disponível em:<<http://www.vivo.com.br/>>. Acesso em: março 2009.

VOLLMANN, T. E., **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change**. Boston, Harvard Business School Press.

8 Anexos

Anexo 1: Questionário de Pesquisa



Objetivo: Este questionário tem por objetivo colher respostas que sirvam para avaliar as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento no nível de cada empresa estudada: Oi, Vivo, TIM e Embratel.

Quem deve preencher: Deverá ser preenchido por representantes dos diversos níveis de tomada de decisão das empresas mencionadas acima. Incluem-se a alta gerência, gerentes gerais, consultores, analistas e demais envolvidos que tenham alguma participação no processo.

Resultado esperado ao final: Que as respostas retratem de maneira fiel quais são as percepções dos gestores e dos demais funcionários envolvidos na pesquisa, sobre o impacto das alianças e redes no nível da empresa. Enfatizamos que este questionário não é um teste, onde deveriam existir respostas certas e erradas, se trata apenas de um instrumento para a coleta de dados.

Confidencialidade: Os dados fornecidos serão considerados confidenciais, com finalidade estritamente acadêmica. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados, nem serão utilizados para outra atividade acadêmica senão a aqui proposta. Garantimos a confidencialidade de cada respondente, bem como não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, basta assinalar no espaço adjacente às opções fornecidas.
- 2) Se for o caso, múltiplas opções podem ser assinaladas.
- 3) Se por alguma razão (confidencialidade, informação incompleta ou quaisquer outras) uma questão não puder ser respondida, ignore-a. Apenas solicitamos que não deixe de responder às demais, pois toda informação fornecida será essencial para o prosseguimento desta pesquisa.
- 4) Quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
- 5) Observe! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

Formato: A maioria das perguntas será feita com respostas do tipo: “Avalie a seguinte afirmação”, sendo que do lado direito de cada afirmação estarão dispostos 5 quadrados para enquadrar a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância:

Exemplo da estrutura das questões:

NA	Conteúdo/ Afirmação	DC	D	ND/NC	C	CC

Onde:

NA	Não se aplica
DC	Discordo totalmente
D	Discordo
ND/ NC	Não concordo, nem discordo
C	Concordo
CC	Concordo totalmente

Estrutura do Questionário

O questionário possui 97 perguntas e está dividido da seguinte forma:

- Introdução: identificação do respondente (confidencial)
- Parte 1: diz respeito à estratégia da empresa
- Parte 2: busca a identificar a participação da empresa em redes e alianças estratégicas
- Parte 3: visa obter informações sobre a estrutura das redes/ alianças formadas
- Parte 4: busca identificar a composição das redes/ alianças
- Parte 5: aborda o conteúdo relacional e os tipos de laços existentes, que caracterizam as alianças/ redes formadas pela empresa
- Parte 6: busca identificar as implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa, bem como seu gerenciamento
- Parte 7: aborda os fatores organizacionais ajudando a identificar os recursos/competências de cada empresa, bem como as condições para gerenciá-los
- Parte 8: complementa a análise fazendo referência sobre o interesse das empresas estudadas em realizar alianças estratégicas internacionais, ressaltando

sua importância e suas principais características, bem como um breve levantamento sobre os principais aspectos relacionados às fusões e aquisições ocorridas nas empresas analisadas

O preenchimento deste questionário levará em média 35 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas. Desde já agradeço a sua colaboração.

Identificação do respondente

Empresa: _____

Área: _____

Cargo: _____

Nome: _____

1 Diretoria a qual pertence (marque com um “X” **somente em uma opção**):

Mercado	Financeira	Estratégia	Operações

2 Nível gerencial (marque com um “X” **somente em uma opção**):

Diretor	Gerente Geral	Gerente de área	Analista/ Staff

3 Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa? Em caso positivo, preencha os campos abaixo:

Nome (opcional):

E-mail (opcional):

Qualquer outro meio para o envio (opcional):

Parte 1 – Estratégia da Empresa1. Qual a estratégia competitiva utilizada pela sua empresa, no setor de telecomunicações (marque com um “X” **somente uma opção**)? Não possuímos fontes de diferenciação Sem estratégia definida Diferenciação por preço alto Diferenciação por preço baixo

- () Desenho de negócio diferentes
- () Diferenciação por marca
- () Excelente suporte no pós-venda
- () Alta qualidade

2. Qual é o escopo de serviços vertical da sua empresa (marque com um “X” **somente uma opção**) ?

Focado na distribuição e logística	Focado na comercialização e no marketing	Inclui formas de verticalização em canais diretos	Inclui formas de verticalização em canais remotos

3. Características do escopo da estratégia da empresa:

Quais são os principais produtos/ serviços: _____

Quem são os principais clientes: _____

Escopo geográfico:

- () Local
- () Regional
- () Global
- () Internacional
- (....) Outros

4. Stakeholders:

Privilegia interesse dos funcionários	Privilegia interesse dos acionistas	Privilegia interesse dos clientes	Privilegia interesse da comunidade	Não privilegia interesses de qualquer stakeholder

Parte 2 – Participação da Empresa em Alianças e Redes Estratégicas

Definição:

Alianças Estratégicas: São arranjos voluntários ou parcerias entre empresas, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa. Exemplos: Joint Ventures, parcerias de P&D em conjunto, contratos de prestação de serviço de longo prazo, contratos de fornecimento de longo prazo etc.

5. Avalie a seguinte afirmação: “a participação em alianças e redes é parte fundamental da estratégia de atividades de prestação de serviços de telecomunicações pela sua empresa.”

Não se Aplica	DC	D	ND/NC	C	CC

6. Quais são os fatores determinantes na tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas na empresa em que você trabalha atualmente? Marque com um “X” no máximo três opções:

- () Acesso à quantidade de informações proporcionada por novo(s) relacionamento (s)
- () Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- () Economias de escala
- () Aprendizagem com os parceiros
- () Gerenciamento de riscos
- () Compartilhamento de custos
- () Redução de custos de entrada em novos mercados
- () Redução de custos de entrada de novos clientes
- () Gerenciamento de incertezas
- () Compartilhamento de recursos/ competências complementares
- () Estreitar relações comerciais
- () Não se aplica

Tipos de Aliança

Definição:

Aliança Bilateral: É aquela mantida entre somente duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e um parceiro.

Aliança Multilateral: É aquela mantida com mais de duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e diversos outros parceiros.

“Complementor”: É definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado ao seu produto, tornam-no mais valioso a seus clientes. É também quando é mais atrativo ao fornecedor prover recursos à empresa e a ele também. Exemplo: na indústria de informática, a venda de microcomputadores pessoais é um “*complementor*” para as vendas de software, ou seja, quando a Dell vende microcomputadores, a Microsoft se beneficia, pois os seus softwares são vendidos também.

7. As alianças estratégicas que a sua empresa participa tipicamente são (marque com um “X” somente em uma opção):

Bilaterais	
Multilaterais	
Ambos	
Não participa de alianças	

8. Caso a sua resposta tenha sido alianças estratégicas multilaterais, quais são os principais participantes destas alianças?

Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	<i>Complementors</i>

Outros: _____

Definição:

Considere a seguinte relação de alianças, classificadas segundo o tipo de relacionamento entre os participantes:

	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	Quando um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire completamente o outro parceiro
2	Joint Venture	Quando uma entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito
3	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro
4	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação minoritária no outro parceiro
5	Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo	Um ou mais participantes supre materiais a outro, que por sua vez usa este material para criar um produto ou serviço com termos e condições estabelecidas em contrato de longo prazo
6	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto
7	Desenvolvimento/ Co-Produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir

		produtos em conjunto
8	Comercialização/ Marketing em Conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto
9	Licenciamento de patente ou <i>Know- How</i>	Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra em troca da taxa <i>up-front</i> , seguido por <i>royalties</i> no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras
10	Acordo/ Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos
11	Acordo/ Contrato de Fornecimento de Outros Insumos/ Materiais	Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço
12	Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.
13	Acordo/ Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo	Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço no curto –prazo (prazo igual ou inferior a um ano)

9. Com base na relação acima, selecione os três principais tipos de alianças mais utilizados na sua empresa, relacionando com cada um de seus parceiros (clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos, novos entrantes e *complementors*):

	Tipo	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	<i>Complementors</i>
1	Fusões e Aquisições						
2	Joint Venture						
3	Participação Acionária Cruzada						
4	Investimento Acionário Minoritário						
5	Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo						
6	P&D em Conjunto						
7	Desenvolvimento/ Co-Produção						
8	Comercialização/ Mkt em Conjunto						
9	Licenciamento de <i>know-how</i>						
10	Acordo/						

	Contrato de P&D						
11	Acordo Contrato de Fornecimento de Outros Insumos/ Materiais						
12	Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços						
13	Acordo/ Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo						

Redes Estratégicas

Definição:

Redes Estratégicas: É um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros (no caso desta pesquisa, designados de alianças), de significado estratégico, ou seja, que contribuam para a vantagem competitiva da empresa.

Rede de Valor: Rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementares, competidores, fornecedores e outros. Esta rede funciona como um “mapa esquemático” que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles. Exemplo de rede de valor para uma empresa de telecomunicações:

Clientes	Residenciais, corporativos, pequenas e médias empresas,
----------	---

	grandes empresas, provedores de internet, governos
Fornecedores	Fornecedores de equipamentos de infra-estrutura de rede; hardware e comunicação de dados; software de gestão e processos operacionais; consultorias;
<i>Complementors</i>	Empresas que agregam serviços aos das operadores de telecomunicações. Exemplo: M4U (provedora de serviços de valor agregado como sons e imagens), Paggo (financeira; pagamento similar ao cartão de crédito)
Substitutos	Novas empresas que não são operadoras de telecomunicações e que oferecem serviços de comunicação aos clientes. Exemplo: Skype
Entidades de classe	Sindicatos dos trabalhadores (Ex: Sinttel)
Entidades governamentais e supra governo	Anatel, Ministério das Comunicações, Cadê, Secretaria de Acompanhamento Econômico
Órgãos/ fontes de financiamento	BNDES, Banco do Brasil, bancos comerciais privados, etc

Oportunidades: São potenciais ganhos proporcionados por fatores macro ambientais ou estruturais da indústria, externos à empresa (por exemplo, políticos, econômicos, sociais), e ameaças são como potenciais perdas, riscos ou mudanças desfavoráveis decorrentes dos mesmos fatores.

Forças: São definidas como aqueles recursos (exemplo: físicos, financeiros, etc.) ou competências únicos e valiosos, contidos na empresa ou trazidos pelas alianças/ redes estabelecidas pela empresa, ou mesmo condições necessárias para atingir os seus objetivos. Contrariamente, as fraquezas são a falta de recursos ou competências ou condições desfavoráveis à empresa, ou ainda ativos indesejáveis (tangíveis ou não) trazidos pelos relacionamentos.

10. Considerando a definição acima sobre redes estratégicas, avalie cada uma das seguintes afirmações abaixo:

Não se Aplica	Afirmção	DC	D	ND/ NC	C	CC

	<p>“A inserção da sua empresa em redes de relacionamento (envolvendo entidades tais como fornecedores, clientes, “complementors”, etc.) tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa.”</p>					
	<p>“A participação da sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores oportunidades potenciais/ reais.”</p>					
	<p>“A participação da sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar em sua opinião maiores ameaças potenciais/ reais.”</p>					
	<p>“A participação da sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar em sua opinião maiores forças (competências adicionais) potenciais/ reais.”</p>					
	<p>“A participação da sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar em sua opinião maiores fraquezas (limitações para a sua empresa) potenciais/ reais.”</p>					
	<p>“A participação da sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não constitui/ nem representa oportunidades, ameaças, forças ou fraquezas.”</p>					

	<p>“A existência de grande quantidade de relações entre os componentes da rede de valor constitui uma forte barreira à entrada de novos participantes na indústria de Telecom.”</p>					
--	---	--	--	--	--	--

11. Avalie esta afirmação: “A inserção da sua empresa em redes de relacionamento tem papel importante na estratégia de orientação ao cliente”. Caso você concorde com essa afirmação, quais são os principais parceiros da empresa nessas redes?

Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	<i>Complementors</i>

Outros: _____

12. Avalie esta afirmação: “As redes estratégicas estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição na indústria de telecomunicações”.

Não se aplica	DC	D	ND/ NC	C	CC

Caso você concorde com as afirmações acima, em que sentido você vê essas mudanças?

Parte 3 – Estrutura das Redes/ Alianças

Definição:

Escopo: Refere-se à amplitude ou alvo ou abrangência da aliança/ rede em termos de mercado geográfico, grupos de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança/ rede, mais restrito é o seu escopo.

13. Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças) as redes estabelecidas pela sua empresa são (marque apenas uma opção para cada tipo de parceiro):

Tipo de Parceiro	Amplas (muitas alianças)	Restritas (poucas alianças)	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			

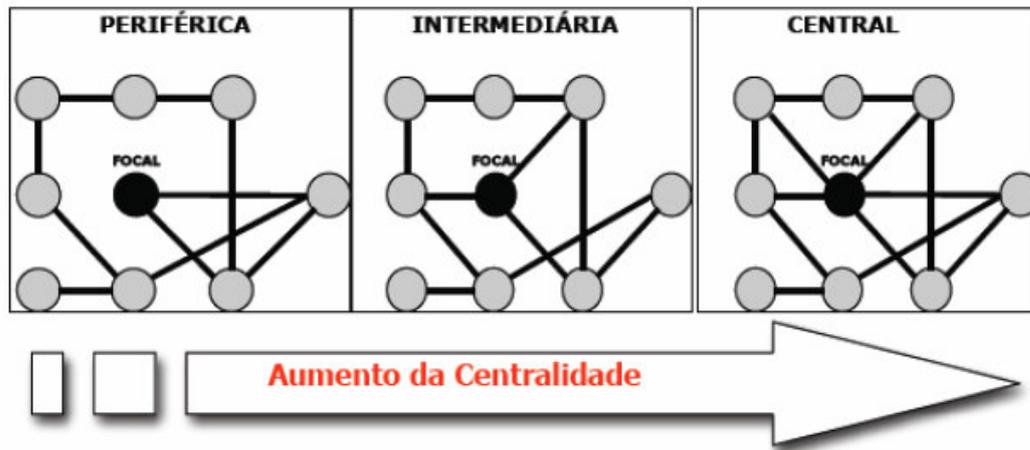
14. Quanto ao escopo geográfico, as redes estabelecidas pela sua empresa são (marque apenas uma opção para cada tipo de parceiro):

Tipo de Parceiro	Locais	Regionais	Globais	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

Definição:

Centralidade: É caracterizada pela posição relativa da empresa focal em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior for o relacionamento inter-firma

da empresa focal com os demais membros da rede, maior é sua centralidade. As figuras abaixo ilustram a classificação de centralidade da empresa focal (em preto):



15. Classifique a posição de centralidade da sua empresa, ou seja, o quanto ela possui o maior número de alianças estratégicas, em relação aos demais concorrentes:

Central	Intermediária	Periférica	Similar aos demais membros

16. Classifique a posição de centralidade da sua empresa, ou seja, o quanto ela possui o maior número de alianças estratégicas, em relação aos demais membros da rede (clientes, fornecedores, substitutos/ “complementors”, entidades de classe, entidades governamentais e supra governos e órgãos/ fontes de financiamento – ver detalhe de cada um, na definição de redes de valor):

Central	Intermediária	Periférica	Similar aos demais membros

17. Avalie a afirmação: “a sua empresa procura estabelecer relacionamentos para se ocupar de uma posição central no contexto...”:

Não se aplica	Afirmação	DC	D	ND/ NC	C	CC
	a. ...da rede de valor das empresas de telecomunicações brasileiras					
	b. ...dos blocos estratégicos que estão se formando, unindo as maiores empresas de telecomunicações					
	c. ...das 10 maiores empresas mundiais de telecomunicações					

Definição:

Orifícios: São constituídos quando duas indústrias (ou empresas) diferentes são conectadas apenas por meio de uma terceira indústria (ou empresa) que funciona como um intermediário na transação. Ex: uma empresa corretora de seguros funciona em um orifício estrutural da indústria de seguros, pois intermédia as transações entre as seguradoras e os seus clientes, dando credibilidade às operações de seguros, tanto para as empresas de seguros quanto para seus clientes.

18. É possível identificar “orifícios” na rede de valor da indústria de telecomunicações, isto é, dois parceiros em indústrias diferentes conectados apenas por meio da empresa focal, ou seja, da sua empresa, que funciona como um intermediário na transação?

Sim	Não

19. Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos:

20. Em termos de quantidade, em ordem de grandeza, quantos seriam os orifícios:

Nenhum	Pouca	Média	Muita

21. A sua empresa se preocupa em criar e manter uma rede rica em orifícios?

Não se aplica	DC	D	ND/ NC	C	CC

22. No contexto de redes estratégicas, empresas ou indústrias que compartilham os mesmos clientes são chamadas de equivalentes. Por exemplo, os fornecedores de autopeças e de automóveis. Avalie a seguinte afirmação, com relação aos clientes de serviços de telecomunicações:

Não se aplica	Afirmação	DC	C	ND/ NC	C	CC
	a. “As operadoras de telecomunicações e os provedores de internet podem ser considerados equivalentes, pois fornecem comunicação de dados para pessoas física e jurídica.”					
	b. “As operadoras de telefonia fixa e telefonia móvel podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem comunicação de voz e dados para pessoas física e jurídica.”					
	c. “As empresas provedoras de serviços de comunicação podem ser consideradas equivalentes.”					
	d. “As empresas que fornecem aplicativos, como jogos, sons e imagens, e demais facilidades, como pagamento da fatura do telefone através de cartão de crédito podem ser					

	consideradas equivalentes.”					
--	-----------------------------	--	--	--	--	--

23. É possível identificar outros casos de equivalência nesta indústria?

Sim	Não

24. Em caso positivo, quais? Cite os principais exemplos:

25. Com relação às perguntas seguintes, avalie a seguinte afirmação: “a formação de alianças/ redes da sua empresa com indústrias/ empresas equivalentes (que possuem os mesmos clientes no setor de telecomunicações) no sentido de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes pode ter impacto positivo ...”

Não se aplica	Afirmação	DC	D	ND/ NC	C	CC
	a. ... na vantagem competitiva da indústria/ empresa de telecomunicações					
	b. ... na imagem da sua empresa frente aos seus clientes					
	c. ... na percepção de valor do produto/ serviço por parte do cliente					
	d. ... na fidelização do cliente					
	e. ... no desempenho global da sua empresa					

Parte 4 – Composição das Redes/ Alianças

Definição:

Clientes-chave: Empresas ou grupos estratégicos que possuem consumo significativo de serviços de telecomunicações, liderança nos mercados onde

atuam, vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, e/ou boas perspectivas no longo prazo em termos de crescimento e competitividade.

Fornecedores-chave: Empresas que fornecem insumos ou serviços a sua empresa, os quais representam grande parcela do custo e/ou que são únicas opções de fornecimento.

Concorrentes-chave: Empresas que concorrem com a sua empresa nos mesmos mercados com produtos/ serviços semelhantes, poder de barganha equivalente ou *market share* da mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

Observação: o termo inglês “complementor” é definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que quando associado a seu produto tornam-no mais valioso a seus clientes. E também quando é mais atrativo ao fornecedor prover recursos à empresa e a ele também.

26. No tocante à composição das redes/ alianças estratégicas da qual a sua empresa participa, para cada um dos atores em sua arena competitiva, avalie as seguintes afirmações: “na prática, a sua empresa busca estabelecer alianças/ redes com:

Não se aplica	Afirmção	DC	D	ND/ NC	C	CC
	a. ... seus clientes – chave”.					
	b. ... seus fornecedores – chave”.					
	c. ... seus concorrentes – chave”.					
	d. ... seus <i>complementors</i> ”.					
	e. ... seus substitutos”.					
	f. ... seus novos entrantes na indústria”.					

27. Na sua opinião, existem outras alianças/ redes estratégicas estabelecidas entre a sua empresa e outro tipo de participante em sua arena competitiva que tem impacto em sua estratégia de orientação ao cliente?

Sim	Não

Em caso positivo, quais? Cite exemplos:

28. Na sua opinião, como parte de sua estratégia, a sua empresa deveria estabelecer sistematicamente alianças/ redes estratégicas com:

Não se aplica	Afirmção	DC	D	ND/ NC	C	CC
	a. ... seus clientes – chave”.					
	b. ... seus fornecedores – chave”.					
	c. ... seus concorrentes – chave”.					
	d. ... seus <i>complementors</i> ”.					
	e. ... seus substitutos”.					
	f. ... seus novos entrantes na indústria”.					

29. Avalie as seguintes afirmações:

Não se aplica	Afirmção	DC	D	ND/ NC	C	CC
	g. ... Na sua opinião, como parte da sua estratégia, a sua empresa deveria estabelecer alianças/ redes estratégicas com seus concorrentes visando atenuar o grau de acirramento da competição”.					
	h. ... “A sua empresa procura identificar os clientes-chave com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo-prazo”.					
	i. ... A sua empresa procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com os clientes – chave”.					

Definição:

Recursos-chave: São aqueles recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para se atingir os objetivos empresariais da sua empresa, trazidos para a sua empresa por meio das alianças/ redes.

30. Classifique o conteúdo dos recursos-chave de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças/ redes estratégicas (marque somente uma resposta por tipo de parceiro):

Tipo de Parceiro/ Conteúdo	Abundante	Mediano	Restrito	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

31. Classifique o volume dos recursos-chave de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças/ redes estratégicas (marque somente uma resposta por tipo de parceiro):

Tipo de Parceiro/ Conteúdo	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

32. Classifique o tipo dos recursos-chave que a sua empresa busca em cada um dos parceiros por meio de alianças/ redes estratégicas (marque somente os principais para cada categoria de parceiro):

Categoria/ Tipo	Capital Social	Capital Informacional	Recursos Físicos	Recursos Financeiros	Recursos Tecnológicos	Talentos e Habiidades	Inovação
Cientes							
Fornecedores							
Concorentes							
Substitutos							
Novos Entrantes							
<i>Complementors</i>							

33. Classifique o acesso da sua empresa aos recursos-chave dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças/ redes estratégicas:

Tipo de Parceiro	Difícil	Fácil	Não se aplica
Cientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			

34. Em sua opinião, qual seria a percepção dos parceiros em relação ao acesso dos recursos-chave da sua empresa:

Difícil	Fácil	Não se aplica

35. Para os atores com os quais a sua empresa estabelece alianças/ parcerias, a percepção que eles têm é que a sua empresa possui recursos valiosos?

Sim	Não

36. Dentre as empresas com as quais a sua empresa estabelece alianças/ redes estratégicas, quais são as percebidas como as que contribuem com recursos complementares mais valiosos para a sua empresa por meio destas alianças?

Qual o papel desempenhado por cada uma delas (clientes, fornecedores, concorrentes, *complementors*, substitutos, novos entrantes ou outros):

Parte 5– Conteúdo Relacional das Redes/ Alianças ou Tipos de Laços

Definição:

Força das Conexões: Pode ser entendida como uma dificuldade de rompimento da aliança, o grau de comprometimento entre os parceiros, durabilidade da aliança ou dificuldade de substituição do parceiro por outro, devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

Natureza das Alianças: Pode ser caracterizada como oportunística quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para alguns dos parceiros, e colaborativa quando apresenta equilíbrio de forças entre os parceiros.

37. Avalie a força das conexões (ou o grau de comprometimento e formalização contratual) entre a sua empresa e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas (marque somente uma opção para cada tipo de parceiro):

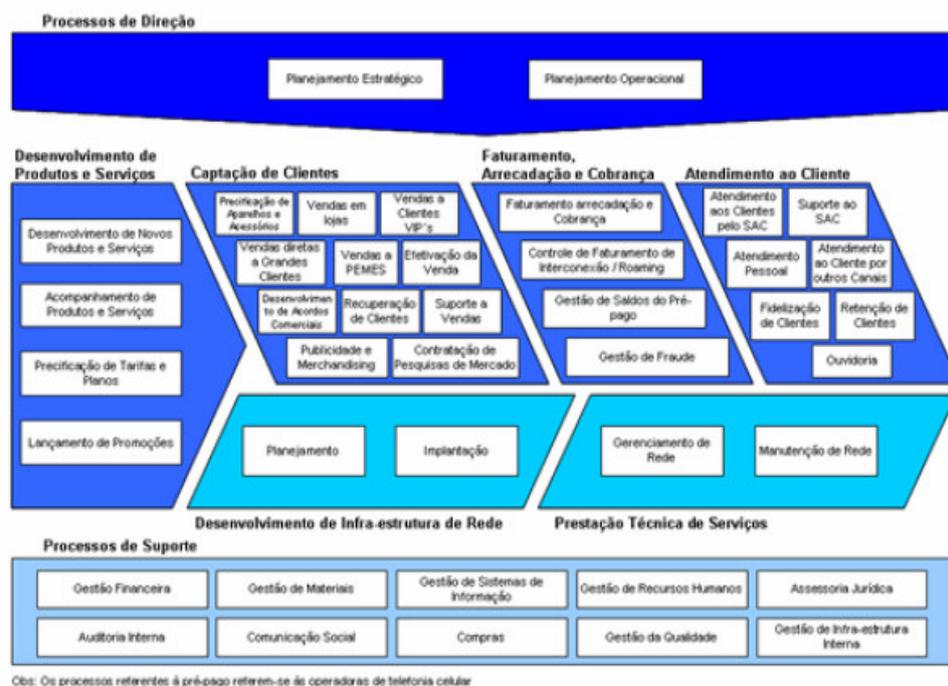
Tipo de Parceiro	Fraca	Média	Forte	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

38. Avalie a como é percebida, de um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela sua empresa (escolha apenas uma opção para cada um de seus parceiros):

Tipo de Parceiro	Colaborativa	Oportunística	Não se aplica

Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			

39. Analisando a cadeia de valor de uma empresa do setor de telecomunicações, em sua opinião, qual seria o processo mais crítico (marque somente uma opção):



Processos de Direção	
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	
Captação de Clientes	
Faturamento, Arrecadação e Cobrança	
Atendimento ao Cliente	
Desenvolvimento de Infra-Estrutura de Rede	
Prestação Técnica de Serviços	

Suporte em Geral	
------------------	--

40. Considerando a cadeia de valor genérica de uma empresa de telecomunicações, as alianças/ redes estratégicas estabelecidas pela sua empresa exercem maior impacto em qual (ais) processo (s) – não esqueça da classificação do impacto (se para melhorar ou piorar o desempenho da sua empresa)?

Classificação	Melhora	Piora
Processos de Direção		
Desenvolvimento de Produtos e Serviços		
Captação de Clientes		
Faturamento, Arrecadação e Cobrança		
Atendimento ao Cliente		
Desenvolvimento de Infra-Estrutura de Rede		
Prestação Técnica de Serviços		
Suporte em Geral		

Parte 6– Gerenciamento de Redes/ Alianças

41. A sua empresa possui indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm contribuído para o desempenho global da empresa?

Sim	Não

42. Em caso positivo, de acordo com quais critérios?

Critérios	
Financeiros	
Operacionais	
Satisfação dos Clientes	
Inovação	

Capital Social	
Capital Informacional	
Satisfação dos Satkeholders	

43. Em sua opinião, estes indicadores se mostram adequados?

Sim	Não

Por que?

44. Ao estabelecer suas alianças estratégicas, quais dentre os critérios citados abaixo são utilizados pela sua empresa para buscar compatibilidade entre ela própria e os seus parceiros?

Estratégia Operacional	Cultura Corporativa	Estilo Gerencial	Complementaridade de Recursos	Nível de Aceitação dos Clientes

45. A sua empresa utiliza mecanismos de governança das alianças, tais como contratos, acordos, comitês, etc. para estabelecer regras de conduta dos parceiros em suas alianças estratégicas?

Sim, formais	Sim, informais	Sim, formais e informais	Não utiliza

46. Como você caracteriza de uma forma geral, os mecanismos de governança das alianças utilizados pela sua empresa?

Apropriados	Não apropriados	Não possui mecanismos

47. Avalie as seguintes afirmações:

Não se	Afirmção	DC	D	ND/	C	CC

aplica				NC		
	a. Existe a necessidade de uma ferramenta prática para análise e gerenciamento destas redes/ alianças de modo integrado ao plano estratégico da empresa.					
	b. No processo de estabelecimento e gestão das alianças/ redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes culturas das empresas envolvidas.					
	c. No processo de gestão das alianças/ redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes práticas gerenciais das empresas envolvidas.					

Observação: Defini-se cultura como o conjunto de valores refletidos no comportamento das pessoas.

48. Como você caracteriza o estágio da sua empresa em termos do desenvolvimento de rotinas/ processos estabelecidos para compartilhar o conhecimento entre as empresas participantes das alianças/ redes em que está inserida?

Avançado	Em desenvolvimento	Ainda incipiente	Não possui

49. A sua empresa realiza algum tipo de monitoramento sistemático das mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem?

Sim	Não

Em caso positivo, quais?

-
-
50. Como você caracteriza o estágio da sua empresa em termos do desenvolvimento de processos de gestão de mudança das alianças/ redes?

Avançado	Em desenvolvimento	Ainda incipiente	Não possui

51. A sua empresa apresenta algum tipo de dificuldade para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem?

Sim	Não

Em caso positivo, quais?

Fatores culturais	Falta de treinamento	Falta de flexibilidade	Outros:

52. A sua empresa realiza algum tipo de monitoramento dos investimentos realizados que são específicos a uma determinada aliança?

Sim	Não

Em caso positivo, quais?

53. A sua empresa possui processos para gerenciar as expectativas de seus múltiplos parceiros à medida que as alianças/ redes evoluem?

Sim	Não

Em caso positivo, quais?

54. A sua empresa possui processos para assegurar o alinhamento estratégico de suas alianças com a sua estratégia de negócio?

Sim	Não

Parte 7– Fatores Organizacionais: Gerenciamento de Recursos/Competências

55. Como você classifica a estrutura organizacional da sua empresa?

Não se aplica	Verticalizada, pouco flexível e com alto grau de centralização do poder	Horizontal, flexível e com alto grau de descentralização do poder

56. Como você caracteriza as equipes (pessoas) da sua empresa?

Não se aplica	São focadas apenas nos objetivos da sua área de competência	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i>

57. Os objetivos estratégicos estão claros para estas equipes?

Sim	Não

Caso queira, comente:

58. Identifique o grau em os processos pertinentes às principais atividades da sua empresa se encontram (marque apenas uma resposta).

Existe interfuncionalidade e todos estão mapeados	
---	--

Existe interfuncionalidade e a maioria está mapeada	
Existe interfuncionalidade e alguns estão mapeados	
Existe interfuncionalidade e nenhum está mapeado	
Não existe interfuncionalidade, porém todos estão mapeados	
Não existe interfuncionalidade mas, maioria está mapeada	
Não existe interfuncionalidade e alguns estão mapeados	
Não existe interfuncionalidade e nenhum está mapeado	

59. Em sua opinião qual o processo da sua empresa que não poderia deixar de ser mapeado?

Processos de Direção (Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional)	
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	
Relacionados à Captação de Clientes	
Relacionados a Faturamento, Arrecadação e Cobrança	
Atendimento a Clientes	
Relacionados ao Desenvolvimento de Infra-Estrutura de Rede	
Relacionados à Prestação Técnica de Serviços	
Processos de Suporte	

60. Os processos são devidamente atualizados?

Sim	Não

61. Selecione quais são as três principais características dos sistemas gerenciais da sua empresa?

Desintegrados	
Integrados	
Gerenciam toda a cadeia de relacionamento com o cliente	
Possibilitam a mediação de desempenho dos processos-chave	
Geram informações confiáveis	
Geram informações não confiáveis	
Morosos de difícil acesso	
Rápidos, com fácil acesso	

62. A sua empresa trabalha com sistemas educacionais de treinamento?

Sim	Não

63. Se sim, quais são as suas principais características (marque quantas opções achar necessário)?

De educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa	
De educação continuada direcionado apenas ao corpo gerencial da empresa	
Direcionado para o desenvolvimento das competências operacionais necessárias à operacionalização dos processos organizacionais	
Direcionado para o desenvolvimento das competências operacionais necessárias à gestão dos processos organizacionais	
Direcionado para o desenvolvimento das competências operacionais necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais	
Para as atividades técnicas os processos educacionais são intensivos	
São devidamente atualizados, quando necessário	

64. Em quais diretorias da empresa estes sistemas são mais utilizados?

Mercado	Financeira	Estratégica	Técnica	Operações

65. Avalie a seguinte afirmação: “Os sistemas de avaliação do desempenho dos funcionários da minha empresa, estão integrados com os sistemas gerenciais

de medição de desempenho dos processos e com os demais indicadores estratégicos.”

Não se aplica	DC	D	ND/ NC	C	CC

Definição:

Cultura Organizacional: A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

66. Como você classificaria a cultura organizacional da sua empresa (marque apenas três opções)?

Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais <i>stakeholders</i>	
Preocupada com a qualidade de vida dos funcionários e com a ética	
Preocupada com a satisfação interna dos funcionários	
Voltada para a inovação constante	
Não é devidamente disseminada na empresa, ou seja, não é clara, nem comunicada aos funcionários da empresa	

Definição:

Estilos de Liderança:

- Liderança autocrática: O líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.
- Liderança democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.
- Liderança liberal ou *Laissez faire*: *Laissez-faire* é a contração da expressão em língua francesa *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança, o

grupo já possui uma certa maturidade e não precisa de supervisão extrema do seu líder, os liderados ficam livres para por seus objetivos em prática.

- Liderança Paternalista: é uma liderança que visa o fim dos conflitos em grupos, que visa um relacionamento amável, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo.

67. Qual seria o estilo de liderança mais presente na sua empresa (marque apenas uma opção)?

Autoritária	
Democrática	
Liberal	
Paternalista	
Não se aplica	

68. Existe o comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos?

Sim	Não

69. Avalie a seguinte afirmação: “A sua empresa possui comunicação informal extensiva e inter-funcional, com vistas ao alcance das metas e das diretrizes estratégicas da empresa, com a ocorrência de constantes *feedbacks* sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação”.

Não se aplica	DC	D	ND/ NC	C	CC

70. Em relação ao código de ética, sua empresa orienta os funcionários para os valores éticos da empresa? Estes valores são devidamente comunicados, compreendidos e seguidos por todos os funcionários?

Sim	Não

71. Avalie a seguinte afirmação: “A sua empresa possui um sistema de tecnologia da informação automatizado e integrado, que abrange todos os níveis decisórios da empresa e que servem de suporte para a tomada de decisão”.

Não se aplica	DC	D	ND/ NC	C	CC

72. Na sua empresa, existe metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento de novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro?

Sim	Não

Quais seriam estas metodologias:

73. Estas metodologias são revisitadas com o objetivo de melhoria contínua dos processos existentes?

Sim	Não

74. A sua empresa é dedicada à inovação contínua dos seus produtos/ serviços?

Sim	Não

75. Marque as principais inovações realizadas em um período recente (há 5 anos no máximo – marque apenas três opções):

Novas soluções de voz e dados para os clientes	
Novas metodologias gerenciais de processos	
Novas formas de atendimento ao cliente	
Desenvolvimento de novos canais de comunicação	
Diversificação de serviços de valor agregado	
Serviços convergentes; solução conjunta de voz, dados e banda larga	

76. Em relação à infra-estrutura da sua empresa, existem instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras?

Sim	Não

Fique a vontade para comentar quais itens a mais seriam necessários:

77. As pessoas da sua empresa possuem experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, visando o aprimoramento dos processos e o desenvolvimento do portfólio de soluções?

Sim	Não

78. Os talentos e as competências são valorizados na sua empresa?

Sim	Não

79. O índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral) é elevado?

Não se aplica	DC	D	ND/ NC	C	CC

80. Os produtos/ serviços são entregues dentro dos prazos acordados?

Sim	Não

81. Os produtos/ serviços são entregues com a qualidade desejada?

Sim	Não

82. Esta qualidade está acima da concorrência?

Sim	Não

83. Como você classifica a reputação da sua empresa quanto ao atendimento às questões sociais, ambientais e regulatórias?

Ótima	
Boa	
Suficiente	
A desejar	
Ruim	
Péssima	

Parte 8– Alianças Internacionais e Processos de Fusão/ Aquisição

84. A sua empresa atua no mercado internacional?

Sim	Não

Se sim, informe o local da sede da sua empresa:

85. Caso sua empresa não atue no mercado internacional, você acredita que ela teria interesse em atuar?

Sim	Não

Em qual localidade: _____

Definição:

Considere a seguinte relação de alianças, classificadas segundo o tipo de relacionamento entre os participantes:

	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	Quando um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire completamente o outro parceiro
2	Joint Venture	Quando uma entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito
3	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro
4	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação minoritária no outro parceiro
5	Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo	Um ou mais participantes supre materiais a outro, que por sua vez usa este material para criar um produto ou serviço com termos e condições estabelecidas em contrato de longo prazo
6	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto
7	Desenvolvimento/ Co-Produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto
8	Comercialização/	Parceiros concordam em

	Marketing em Conjunto	desenvolver ou produzir produtos em conjunto
9	Licenciamento de patente ou <i>Know-How</i>	Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra em troca da taxa <i>up-front</i> , seguido por <i>royalties</i> no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras
10	Acordo/ Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos
11	Acordo/ Contrato de Fornecimento de Outros Insumos/ Materiais	Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço
12	Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.
13	Acordo/ Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo	Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço no curto –prazo (prazo igual ou inferior a um ano)

86. Com base na relação acima, selecione os três principais tipos de alianças (considerando o mercado intermacional) mais utilizados na sua empresa, relacionando com cada um de seus parceiros (clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos, novos entrantes e *complementors*):

	Tipo	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	<i>Complementors</i>
1	Fusões e Aquisições						
2	Joint Venture						
3	Participação Acionária Cruzada						
4	Investimento Acionário Minoritário						
5	Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo						
6	P&D em Conjunto						
7	Desenvolvimento/ Co-Produção						
8	Comercialização/ Mkt em Conjunto						
9	Licenciamento de <i>know-how</i>						
10	Acordo/ Contrato						

	de P&D						
11	Acordo Contrato de Forneci- mento de Outros Insumos/ Materiais						
12	Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços						

Definição:

Aliança Bilateral: É aquela mantida entre somente duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e um parceiro.

Aliança Multilateral: É aquela mantida com mais de duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e diversos outros parceiros.

“Complementor” : É definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado ao seu produto, tornam-no mais valioso a seus clientes. É também quando é mais atrativo ao fornecedor prover recursos à empresa e a ele também. Exemplo: na indústria de informática, a venda de microcomputadores pessoais é um “*complementor*” para as vendas de software, ou seja, quando a Dell vende microcomputadores, a Microsoft se beneficia, pois os seus softwares são vendidos também.

87. Marque o tipo de aliança que prevalece no quadro abaixo (marque com um “X” somente em uma opção):

Bilaterais	
Multilaterais	
Ambos	
Não participa de alianças	

88. Quais são os fatores determinantes na tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas (no âmbito internacional) na empresa em que você trabalha atualmente? Marque com um “X” no máximo três opções:

- () Acesso à quantidade de informações proporcionada por novo(s) relacionamento (s)
- () Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- () Economias de escala
- () Aprendizagem com os parceiros
- () Gerenciamento de riscos
- () Compartilhamento de custos
- () Redução de custos de entrada em novos mercados
- () Redução de custos de entrada de novos clientes
- () Gerenciamento de incertezas
- () Compartilhamento de recursos/ competências complementares
- () Estreitar relações comerciais
- () Não se aplica

89. Em sua opinião, como parte de sua estratégia, a sua empresa deveria estabelecer sistematicamente alianças estratégicas internacionais com:

Não se aplica	Afirmação	DC	D	ND/ NC	C	CC
	a. ... seus clientes – chave”.					
	b. ... seus fornecedores – chave”.					
	c. ... seus concorrentes – chave”.					
	d. ... seus <i>complementors</i> ”.					
	e. ... seus substitutos”.					
	f. ... seus novos entrantes na indústria”.					

Justifique:

90. Classifique o tipo dos recursos-chave que a sua empresa busca em cada um dos parceiros por meio de alianças internacionais (marque somente os principais para cada categoria de parceiro):

Categoria/ Tipo	Capital Social	Capital Informacional	Recursos Físicos	Recursos Financeiros	Recursos Tecnológicos	Talentos e Habiidades	Inovação
Clientes							
Fornecedores							
Concorentes							
Substitutos							
Novos Entrantes							
<i>Complementors</i>							

91. Para os atores com os quais a sua empresa estabelece alianças/ parcerias, a percepção que eles têm é que a sua empresa possui recursos valiosos?

Sim	Não

92. A sua empresa utiliza mecanismos de governança das alianças internacionais, tais como contratos, acordos, comitês, etc. para estabelecer regras de conduto dos parceiros em suas alianças estratégicas?

Sim, formais	Sim, informais	Sim, formais e informais	Não utiliza

93. Como você caracteriza de uma forma geral, os mecanismos de governança das alianças internacionais utilizados pela sua empresa?

Apropriados	Não apropriados	Não possui mecanismos

94. Avalie a seguinte afirmação: “O processo de fusão/ aquisição favorece e estimula a criação de alianças estratégicas internacionais.”

Não se aplica	DC	D	ND/ NC	C	CC

95. Identifique, quando possível, o que pode ser alterado em cada processo interno pertinente a sua empresa, quando ocorre uma fusão ou uma aquisição de uma nova empresa:

Item:	O que pode ser alterado:
Estrutura Organizacional	
Equipes	
Processos	
Sistemas Gerenciais	
Sistemas Educacionais (Treinamento)	
Sistemas de Medição	
Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	
Cultura Organizacional	
Estilo de Liderança	
Comunicação Informal	
Código de Ética	
Tecnologia da Informação	
Metodologias e Técnicas Específicas	
Inovação	
Infra-Estrutura	
Talentos e Competências	

Geração de Caixa	
Rentabilidade	

96. Avalie a seguinte afirmação: “As alianças com os fornecedores de tecnologia pode ser classificada como fundamental para a oferta de produtos/ serviços convergentes.”

Não se aplica	DC	D	ND/ NC	C	CC

Definição:

Considere os seis princípios racionais estratégicos para os processos de fusão e aquisição:

Investimento Ativo	Compra de empresas por fundos de <i>Private Equity</i> e LBOs (<i>Leverage Buyouts</i> – aquisições financiadas por débito bancário), que passam a administrá-las com mais eficiência e lucratividade
Aumento de Escala	Visa a obtenção de ganhos de escala, em elementos específicos de um negócio para se tornar mais competitivo
Construção de Adjacências	Expansão para negócios altamente relacionados, isto é, novas localidades, novos produtos, mercados com maior crescimento ou novos clientes. As expansões devem estar intimamente ligadas ao negócio preexistente da empresa
Expansão do Escopo de Atuação	A empresa compradora adquire conhecimento específico para acelerar

	ou substituir processos tradicionais de desenvolvimento de novos negócios ou tecnologias
Redefinição do Negócio	Quando os recursos e competências da sua empresa se tornam obsoletos (ex. mudanças tecnológicas), uma empresa não pode atualizar sua tecnologia e competências rapidamente com investimentos internos e ajustes incrementais, sendo necessária a aquisição de empresas que já estejam aptas a competir
Redefinição da Indústria	Uma aquisição estratégica pode redefinir um indústria inteira, mudando os limites de competição e levando os concorrentes a reavaliar seus modelos de negócio.

97. Relacione o princípio racional estratégico adotado pela sua empresa para as fusões e aquisições ocorridas, com a categoria de parceiros:

Categoria/ Tipo	Investimento Ativo	Aumento de Escala	Construção de Adjacências	Expansão do Escopo de Atuação	Redefinição do Negócio	Redefinição da Indústria
Clientes						
Fornecedores						
Concorrentes						
Substitutos						
Novos Entrantes						
<i>Complementors</i>						

Muito Obrigada!!!!

Anexo 2: Roteiro de Entrevista (Realizada com o Executivo de uma Empresa Parceira)



Objetivo: Este questionário tem por objetivo colher informações sobre a percepção de uma empresa parceira sobre a aliança estratégica firmada com uma empresa do setor de telecomunicações.

Quem deve responder: Deverá ser respondido por um ou mais executivos ligados diretamente com o processo de aliança estratégica firmado entre as empresas parceiras.

Resultado esperado ao final: Que as respostas retratem de maneira fiel quais são as percepções dos executivos envolvidos na entrevista, sobre o impacto das alianças e redes para a sua empresa e para a empresa parceira. A entrevista não é um teste, onde deveriam existir respostas certas e erradas, se trata apenas de um instrumento para a coleta de dados.

Confidencialidade: Os dados fornecidos serão considerados confidenciais, com finalidade estritamente acadêmica. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados, nem serão utilizados para outra atividade acadêmica senão a aqui proposta. Garantimos a confidencialidade de cada respondente, bem como não

consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

A entrevista 20 minutos. Desde já agradeço a sua colaboração.

Identificação do respondente

Empresa: _____

Área: _____

Cargo: _____

Nome: _____

A empresa parceira é classificada como:

Cliente	Fornecedor	Concorrente	Substituto	Novo Entrante	<i>Complementor</i>

- 1 Como você vê a indústria de telecomunicações no Brasil?
2. Como você vê a indústria de telecomunicações no âmbito internacional?
3. A sua empresa tem em sua carteira de clientes a Embratel, Vivo, a TIM e a Oi?
4. Em caso positivo, quais são as principais alianças estratégicas com estes clientes?
5. Quais são os principais produtos comercializados para cada uma destas empresas?
6. Existem parcerias para a comercialização exclusiva de produtos com estas empresas?

7. Como você avalia a importância das alianças estratégicas, tomando-se como base o cenário atual das telecomunicações?
8. Existem mecanismos de governança das alianças da sua empresa com os fornecedores e com os clientes? Como é possível saber se a aliança é eficaz/eficiente?
9. Na sua percepção, quais são as principais forças e as principais fraquezas da sua empresa?
10. Quais são as principais oportunidades para a melhoria na formação destas alianças? Quais são as ameaças?
11. Quais são as principais competências identificadas na empresa parceira?
12. Quais são, em sua opinião, as principais vantagens trazidas por um processo de fusão e aquisição no âmbito da organização, ou seja, analisando os processos internos da organização?

Muito Obrigada!!!!